

PLAN ESTRATÉGICO COAMSS 2003-2013 Y SUS READECUACIONES COAMSS/OPAMSS 2008 Y 2012



Proyecto Fortalecimiento Institucional en el Área Metropolitana
de San Salvador para la Cohesión Social y la Seguridad
Ciudadana, FASE III.

Con Apoyo de





**CONSEJO DE ALCALDES DEL ÁREA METROPOLITANA
DE SAN SALVADOR (COAMSS)**

PLAN ESTRATÉGICO COAMSS 2003–2013

San Salvador, Agosto 2003





PRESENTACIÓN

El actual Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) electos para el período 2003-2006, ha elaborado su Plan Estratégico (2003-2013) que contiene las ideas, conceptos y retos que han de orientar el trabajo y el desarrollo del COAMSS en el futuro próximo, formulados en su visión, misión y meta estratégica en los próximos diez años.

En 16 años de vida, y a cuatro meses de instalado este Consejo, el COAMSS cuenta hoy con un Plan Estratégico de largo plazo, gracias al apoyo y la asistencia técnica para su formulación que brindó la Diputación del Área Metropolitana y Ayuntamiento de Barcelona, por medio del Proyecto RADEL.

La formulación de cada uno de los componentes de este Plan Estratégico ha sido ideado y preparado en conjunto por las Alcaldesas y Alcaldes del COAMSS, siendo nuestra voluntad y decisión tener como meta para los próximos diez años, construir un territorio del AMSS integrado, con dirección estratégica coordinada y armónica, y desplegar toda la energía y esfuerzos necesarios para recorrer el camino trazado, con el desarrollo de la persona humana en el centro.

El COAMSS compromete su decisión y su voluntad de realizar una gestión y despliegue operativo permanente que asegure la consecución de la meta estratégica, y el cumplimiento del resto de componentes definidos aquí, los que consideramos de esencial importancia para el desarrollo corporativo del COAMSS, así como para contribuir a impulsar procesos locales de desarrollo en los municipios miembros.



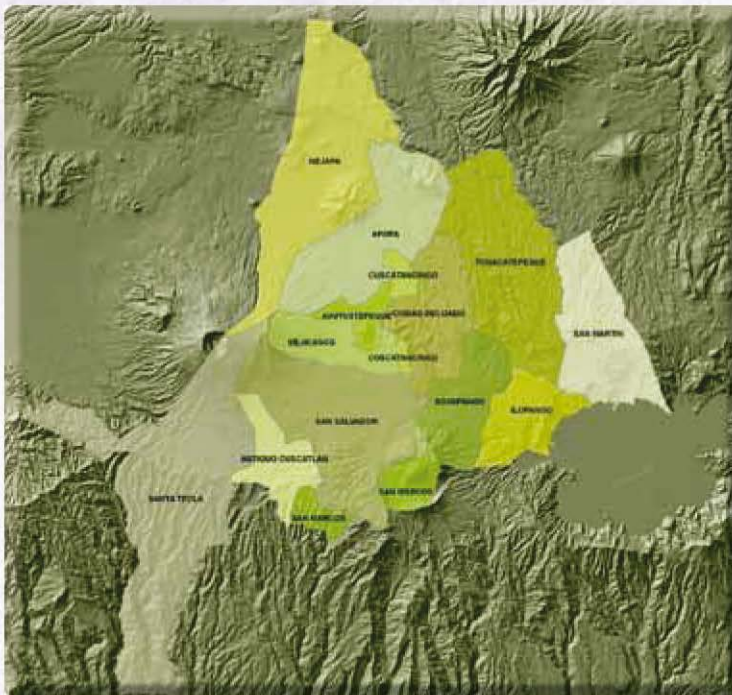
ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y META ESTRATÉGICA	10
3. CICLO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL COAMSS.....	11
4. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE TRABAJO DEL COAMSS	16
5. ÁREAS ESTRATÉGICAS Y POLÍTICAS PRIORITARIAS.....	17
6. PRINCIPALES PROGRAMAS Y PROYECTOS	
METROPOLITANOS POR ÁREA	19
DIAGRAMA PLAN ESTRATÉGICO DEL COAMSS 2003-2013	22
READECUACIONES AL PLAN ESTRATÉGICO COAMSS/OPAMSS	
2008 Y 2012	25
INTRODUCCIÓN	27
I. ANTECEDENTES.....	30
• PLAN ESTRATÉGICO COAMSS 2003-2013 Y SU ADECUACIÓN 2006.....	30
• ADECUACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL COAMSS/OPAMSS 2008.	31
II. MODIFICACIÓN Y AMPLIACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO	
COAMSS/OPAMSS AL 2015.....	39



1. INTRODUCCIÓN

El Área Metropolitana de San Salvador compuesta por 14 municipios, 12 del departamento de San Salvador y 2 de La Libertad¹, constituye el centro económico, político e institucional del país. En este se concentra un poco más del 40% de la actividad económica nacional, y habita el 32% de la población total del país. Es además el territorio nacional donde está concentrada el 43% de la inversión pública nacional. En consecuencia, la realización de un trabajo coordinado, orientado con metas y conceptos compartidos por parte de las municipalidades que componen el territorio, es un elemento de importancia esencial.



Mapa del Área Metropolitana de San Salvador

¹ El Área Metropolitana de San Salvador está, a la fecha de formulación de este Plan Estratégico, constituida por 14 municipios: San Salvador, Ciudad Delgado, Mejicanos, Soyapango, Cuscatancingo, San Marcos, Ilopango, Nejapa, Apopa, San Martín, Tonacatepeque, Ayutuxtepeque, Nueva San Salvador y Antiguo Cuscatlán, estos últimos pertenecientes al departamento de La Libertad y el resto al de San Salvador.

El COAMSS es el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, por tanto es el organismo donde confluyen todas las municipalidades de ese gran centro del país que es el AMSS. Por lo tanto, el COAMSS ha considerado que construir una orientación estratégica conjunta del trabajo de las municipalidades, es un punto de partida de gran importancia para el proceso de desarrollo de este territorio, y ha asumido este reto diseñando el presente Plan Estratégico decenal 2003-2013.

• Constitución formal del COAMSS

Los Estatutos con los que se constituye legalmente el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, COAMSS, “por plazo indeterminado”, lo definen como “una entidad descentralizada y autónoma”, y apunta como sus finalidades principales las siguientes:

- a) La planificación y control del Área Metropolitana a fin de utilizar en forma eficiente los recursos para los programas de desarrollo del Área;
- b) Facilitar la reconstrucción del Área Metropolitana de San Salvador, planificar y controlar su crecimiento futuro;

c) Coordinar la inversión pública de la zona y los servicios provistos a las municipalidades mismas;

d) Facilitar y estimular la participación de las comunidades en el desarrollo del Área Metropolitana;

e) Desarrollar una estrategia de financiamiento para la continuación de aquellas operaciones iniciadas con ocasión del terremoto del diez de octubre de mil novecientos ochenta y seis y que continuarán después del mismo:

f) Realizar cualquier actividad no señalada en los literales anteriores que tiendan al cumplimiento de los fines establecidos en este artículo, el concertar acciones entre los gobiernos municipales que lo componen con el fin de lograr un desarrollo armónico y sostenido de sus municipios y:

g) Ejercer las demás funciones y facultades que le corresponden de acuerdo con el Código Municipal, estos estatutos y demás disposiciones aplicables².

El COAMSS es definido como un organismo autónomo, con amplias facultades para impulsar el desarrollo del territorio del Área Metropolitana de San Salvador, centro económico, político y social del país.

Consciente de los retos y de la impor-

² Publicado en el Diario Oficial del 14 de Julio de 1987 y sus reformas publicadas en el mismo medio el 29 de Octubre de 1988.

tancia del territorio que gobiernan para el país, y de aquellos que en el presente y futuro deben enfrentar, dieciséis años después de su constitución legal, el COAMSS diseña por primera vez, su Plan Estratégico para un plazo de 10 años, como un instrumento orientador del trabajo institucional del COAMSS, el cual no debe entenderse como un plan estratégico del territorio.

• Contenido

El Plan Estratégico del COAMSS (PEC) contiene los elementos estratégicos

básicos y suficientes para constituir un instrumento de orientación y conducción estratégica institucional, estos son visión, misión, valores, meta estratégica, ciclo de gestión institucional, áreas estratégicas, principales políticas, programa y proyectos metropolitanos por área estratégica, más un análisis de la brecha de capacidades y condiciones institucionales para la implementación del PEC; y una definición de los riesgos inmediatos más importantes que podrían poner en peligro la ejecución y gestión del PEC.



2. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y META ESTRATÉGICA

Situado en el contexto pautado antes, el COAMSS ha definido como su visión, misión y valores institucionales, los que siguen. Con ello se delimita el campo de acción de la institución para el período, y permitirá, a los servidores públicos, contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.

Visión

El COAMSS es una instancia unificada que potencia y facilita el desarrollo integral del AMSS hacia un territorio que es espacio para elevar la calidad de vida de sus habitantes.

Misión

El COAMSS es un organismo colegiado que formula, regula, coordina y dirige las políticas y programas que propicien el desarrollo del territorio del AMSS y sus habitantes.

Valores

Son los conceptos éticos esenciales que construyen los causales de las conductas y decisiones en el camino y trabajo de implementación del Plan Estratégico.

Valores esenciales de trabajo del COAMSS son:

- Humanismo
- Solidaridad
- Equidad
- Honestidad
- Identidad Cultural Metropolitana
- Concertación
- Responsabilidad

Meta Estratégica a 10 años plazo Construir un AMSS:

Democrática, económicamente competitiva, sostenible, con incidencia en el desarrollo nacional y con oportunidades de desarrollo para sus habitantes.

3. CICLO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL COAMSS

Para el desarrollo de una gestión estratégica del COAMSS, se han definido los conceptos y características básicas de los componentes del ciclo exitoso de gestión de éste. Se entiende que en la oferta de particulares

servicios a los ciudadanos, el COAMSS logrará ciertos beneficios en ello, esto generará una imagen que le permita acceder a nuevos recursos y, aquellos a su vez, el desarrollo de nuevas capacidades y por tanto nuevos productos y servicios, que vuelven a iniciar en un nuevo nivel de desarrollo el ciclo virtuoso de la gestión estratégica del COAMSS.

CICLO VIRTUOSO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL COAMSS



A continuación se analiza los conceptos y características que rigen cada uno de los elementos del ciclo virtuoso de gestión del COAMSS.

CICLO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL COAMSS

Componente	CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS POR ELEMENTO DE CICLO DE GESTIÓN
INTERVENCIÓN	1. Rector y promotor de la gestión (incluye ordenamiento) del desarrollo territorial del AMSS.
	2. Coordinación en manejo de desechos sólidos.
	3. Gestión permanente para coordinar competencias metropolitanas con nacionales.
	4. Coordina la interrelación y coordinación intermunicipal.
	a. Asesora legalmente a los municipios en el marco de las competencias municipalidades y metropolitanas.
	b. Administra crisis y coyunturas.
	c. Genera un espacio permanente para que los alcaldes del AMSS aborden temas comunes.
	5. Desarrolla la comunicación corporativa del COAMSS con la población.
	6. Gestor y facilitador del desarrollo económico y social del desarrollo del territorio del AMSS.
	7. Contribuir al fortalecimiento de servicios públicos de calidad para el AMSS.
	8. Construcción y desarrollo de propuestas permanentes para el fortalecimiento institucional del COAMSS y de propuestas conjuntas con instituciones nacionales e internacionales.
	9. Desarrollo de proyectos metropolitanos (parques, espacios habitacionales, cementerios, etc.) vía aprovechamiento de las ventajas competitivas de los territorios municipales miembros.
	10. Continuar con política de gestión internacional con proyectos que fortalezcan la actividad económica de los municipios y el desarrollo del AMSS en general.
	11. Fortalecer su rol de interlocución con otras instancias nacionales e internacionales.
	12. Incidir en las decisiones nacionales que afecten (– o +) del AMSS. Propuestas de Proyectos Específicos:
	1. Servicios financieros: Formación de un Banco Metropolitano
	2. Coordinación de transporte público y de carga
	3. Ordenanza contravencional metropolitana
	4. Diseñar un plan conjunto para la gestión ambiental

Componente	CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS POR ELEMENTO DE CICLO DE GESTIÓN
IMPACTO	1. Mantener y desarrollar la visión corporativa en el COAMSS.
	2. Uso mas racional del suelo.
	3. Creación de planes metropolitanos de interés común.
	4. Ciudades más limpias y saludables.
	5. Ordenamiento urbano y de transporte.
	6. Toma de posiciones en momentos de crisis, ante temas comunes.
	7. Fortalecimiento de la administración municipal.
	8. Elevar el nivel de vida de una buena cantidad de habitantes del AMSS.
	9. Contribuir a incidir y hacer interlocución con mancomunidades vecinas.
	10. Desarrollo y fortalecimiento institucional del COAMSS y de la OPAMSS.
	11. Desarrollo económico sostenible de los municipios miembros del AMSS.
	12. Establecer estándares de calidad de los servicios públicos que prestan los municipios y sus entes descentralizados.
	13. Coordinar los esfuerzos por el desarrollo con instancias nacionales e internacionales.
	14. Fortalece la capacidad de diálogo y negociación con otras instancias nacionales e internacionales.
	15. Incidencia en la construcción de un territorio democrático, inclusivo, participativo y productivo.
	16. Experiencia exitosa de mancomunidad municipal.



Componente	CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS POR ELEMENTO DE CICLO DE GESTIÓN
CAPACIDADES	1. Mancomunidad legalmente constituida.
	2. Incidencia en espacios internacionales para atraer cooperación
	3. Contar con figuras legales de apoyo y coordinación para el desarrollo del trabajo del COAMSS.
	4. Capacidad resolutive sobre ordenamiento territorial a través de OPAMSS.
	5. Ser espacio de debate y toma de decisiones y propuestas colegiadas.
	6. Respeto a las diferencias políticas partidarias en el seno del COAMSS.
	7. Desarrollo y fortalecimiento de institucionalidad del COAMSS y su capacidad prospectiva al desarrollo.
	8. Planificación del desarrollo demográfico y territorial.
	9. Fortalecer la autonomía de los municipios y del mismo COAMSS.
	10. Conformación de instancia dentro del COAMSS referente para la gestión de temas estratégicos.
	11. Generación de capacidades técnicas al interior de los municipios miembros del COAMSS.
	12. Desarrollo y fortalecimiento institucional de la OPAMSS.
	13. Formulación de políticas de desarrollo unificadas en el AMSS (ordenanza contravencional).
	14. Regulación estandarizada de políticas de forma y valor de tasas.
	15. Fortalecer al COAMSS como instancia de gobierno metropolitano.
	16. Apoyo técnico multidisciplinario.
	17. Fortalecimiento de la capacidad de comunicación del COAMSS: Estrategia que comunique a la población lo que hace el COAMSS.



Componente	CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS POR ELEMENTO DE CICLO DE GESTIÓN
IMAGEN	Población:
	<ul style="list-style-type: none"> • COAMSS es reconocido por la ciudadanía como Gobierno metropolitano por su liderazgo, capacidad de incidencia y fortalezas propias para desempeño.
	<ul style="list-style-type: none"> • Instancia que contribuye al desarrollo del territorio.
	<ul style="list-style-type: none"> • Instancia de apoyo a la gestión y cumplimiento eficiente de funciones de los municipios miembros.
	Gobierno y otras Instancias nacionales:
	<ul style="list-style-type: none"> • Instancia cohesionada y fuerte que es interlocutora en temas que afectan al territorio del AMSS.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Instancia propositiva y generadora de iniciativas ante temas comunes de importancia central en la vida de los habitantes del AMSS: Planes de desarrollo y ordenamiento, anillo periférico, metro, transporte público, contaminación, uso de espacio para publicidad, ruido.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incide con fortaleza técnica y política.
	Instancias Internacionales:
	<ul style="list-style-type: none"> • Serios, propositivos y con capacidad de ejecución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos para la creación de un Banco Metropolitano al servicio de proyectos municipales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos técnicos y humanos calificados para la gestión y el desarrollo de proyectos metropolitanos.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos institucionales disponibles en los municipios del AMSS.
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos técnicos y financieros para la ejecución de proyectos metropolitanos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales disponibles en los municipios para el uso metropolitano.



Las áreas estratégicas son aquellas en las que el COAMSS debe trabajar sistemáticamente en los próximos años, áreas donde debe concentrar sus inversiones y agrupar los proyectos de desarrollo. Si el COAMSS avanza en estas áreas, logra un efecto locomotor hacia otras actividades económicas derivadas del desarrollo.

Las áreas estratégicas definidas reflejan las acciones donde se centrará el énfasis del trabajo del COAMSS para el cumplimiento de su meta estratégica y el cumplimiento de su misión.

Áreas estratégicas principales definidas para este Plan son:

- A. Gestión del territorio e infraestructura.
- B. Fortalecimiento y desarrollo institucional del COAMSS y entes ejecutores.
- C. Descentralización y Modernización municipal.
- D. Facilitación del Desarrollo Local y Participación Ciudadana.



5. ÁREAS ESTRATÉGICAS Y POLÍTICAS PRIORITARIAS

Aquellas áreas estratégicas, definidas como las prioridades y énfasis

del trabajo del COAMSS, serán ejecutadas a través de políticas metropolitanas, válidas para todos los municipios miembros del AMSS. Estas políticas se definen por área estratégica.

ÁREAS ESTRATÉGICAS		POLÍTICAS PRIORITARIAS
A. Gestión del territorio e infraestructura.	➔	1.1. Promoción y regulación de un uso racional del suelo que permita la construcción de un territorio democrático, participativo, sostenible y productivo. 2.2. Mejoramiento de la infraestructura.
B. Fortalecimiento y desarrollo institucional del COAMSS y entes ejecutores.	➔	3. Readecuación estratégica y operativa de OPAMSS y demás entes ejecutores del COAMSS.
C. Descentralización y Modernización municipal.	➔	4. Facilitar y promover el desarrollo de Municipios facilitadores de la descentralización de la gestión del desarrollo, nueva concepción de los gobiernos locales que redefinan recursos y competencias. 5. Establecer temas y esfuerzos comunes a la región o micro-regiones y fortalecer con esto sus posibilidades de gobierno y de gestión.
D. Facilitación del Desarrollo Local y Participación Ciudadana.	➔	6. Nuevas relaciones de las municipalidades con actores económicos y sociales y de otros municipios para encontrar nuevos espacios comunes para facilitar los procesos de DL.



6. PRINCIPALES PROGRAMAS Y PROYECTOS METROPOLITANOS POR ÁREA

Las políticas y mecanismos de gestión de las áreas estratégicas, serán ejecutadas a través de la promoción y realización de los programas y proyectos siguientes:

A. Gestión del territorio e infraestructura.

1. Implantación de un Sistema Integrado de Transporte Público en el AMSS.
2. Implantación del Plan Maestro de Drenaje de Aguas Lluvias en el AMSS.
3. Implantación de un Programa de Mejoramiento de Barrios en el AMSS.
4. Manejo integral de desechos sólidos.
5. Gestión de riesgo.
6. Gestión de centros recreativos y deportivos metropolitanos o regionales (Propuesta de Circuito de Parques Metropolitanos).

B. Fortalecimiento y desarrollo institucional del COAMSS y entes ejecutores.

1. Fortalecimiento y reorientación institucional de actuación de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.
3. Fortalecer las capacidades técnicas, administrativas, organizacionales y de gestión institucionales.
 - a) Desarrollo de mecanismos institucionales de comunicación de COAMSS.
 - b) Desarrollo de áreas de investigación.

C. Descentralización y Modernización municipal.

1. Modernización de la Administración Pública Local y Promoción continuada del Desarrollo Económico del AMSS.
2. Ordenanzas municipales metropolitanas: (contravencional, participación ciudadana, ruido, etc.).
3. Fortalecimiento de las unidades de planificación de los municipios.

D. Facilitación del Desarrollo Local y Participación Ciudadana³.

1. Modernización de la Administración Pública Local y Promoción continuada del Desarrollo Económico del AMSS.
2. Crear y consolidar mecanismos de contraloría social de la gestión municipal.

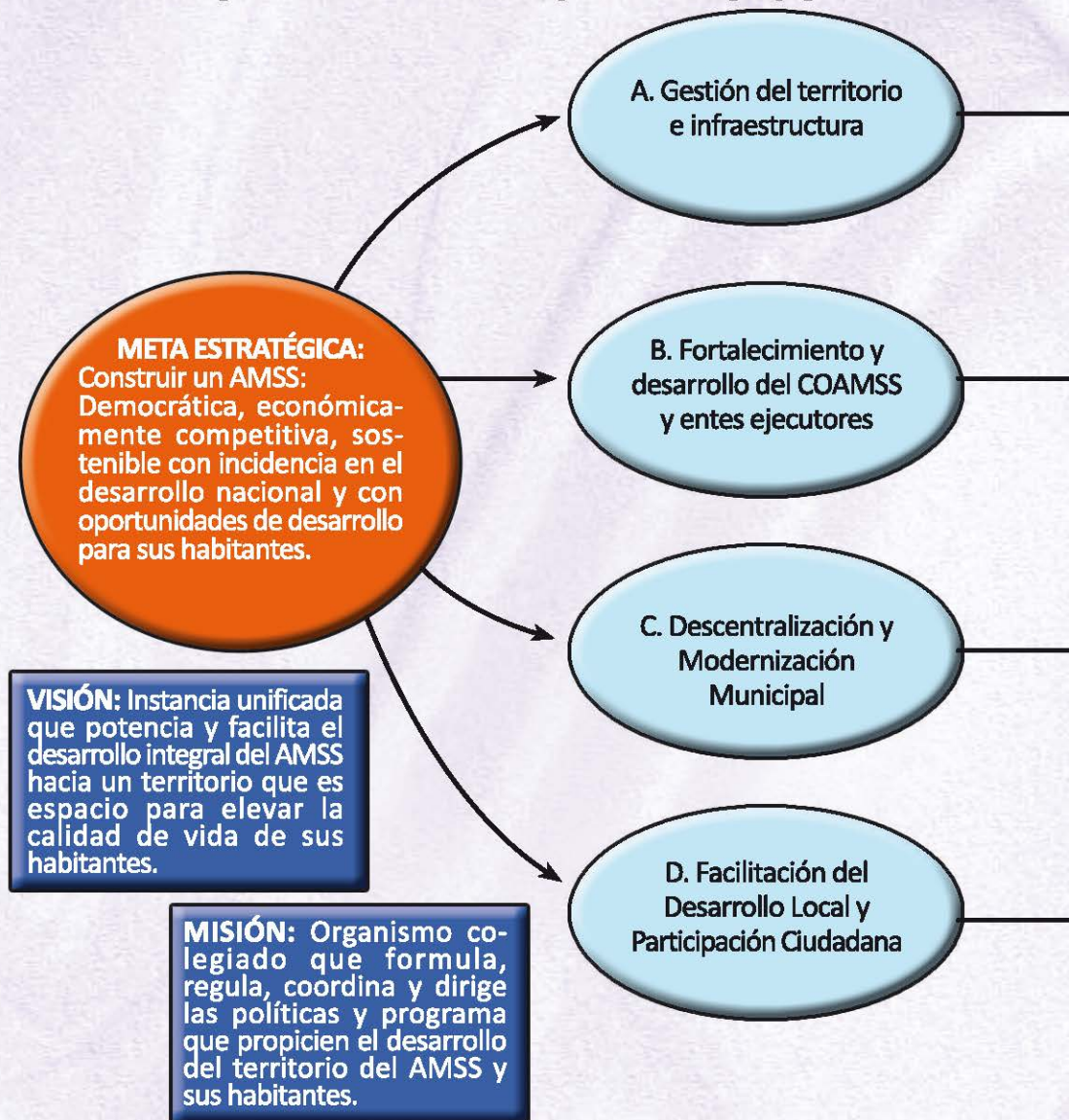
3. Creación de ordenanzas metropolitanas de participación ciudadana.
4. Promover el desarrollo y fortalecimiento de planes estratégicos y de inversión participativos en los municipios miembros.
5. Desarrollo del AMSS segura.



³ Se apuntaron como proyectos específicos importantes en esta área: a) Estrategia de Prevención de la Violencia; b) Creación Polígono Industrial Metropolitano, que incluye escuelas taller, centro metropolitano de producción pirotécnico (OIT), taller mecánico metropolitano para camiones recolectores de miembros COAMSS.

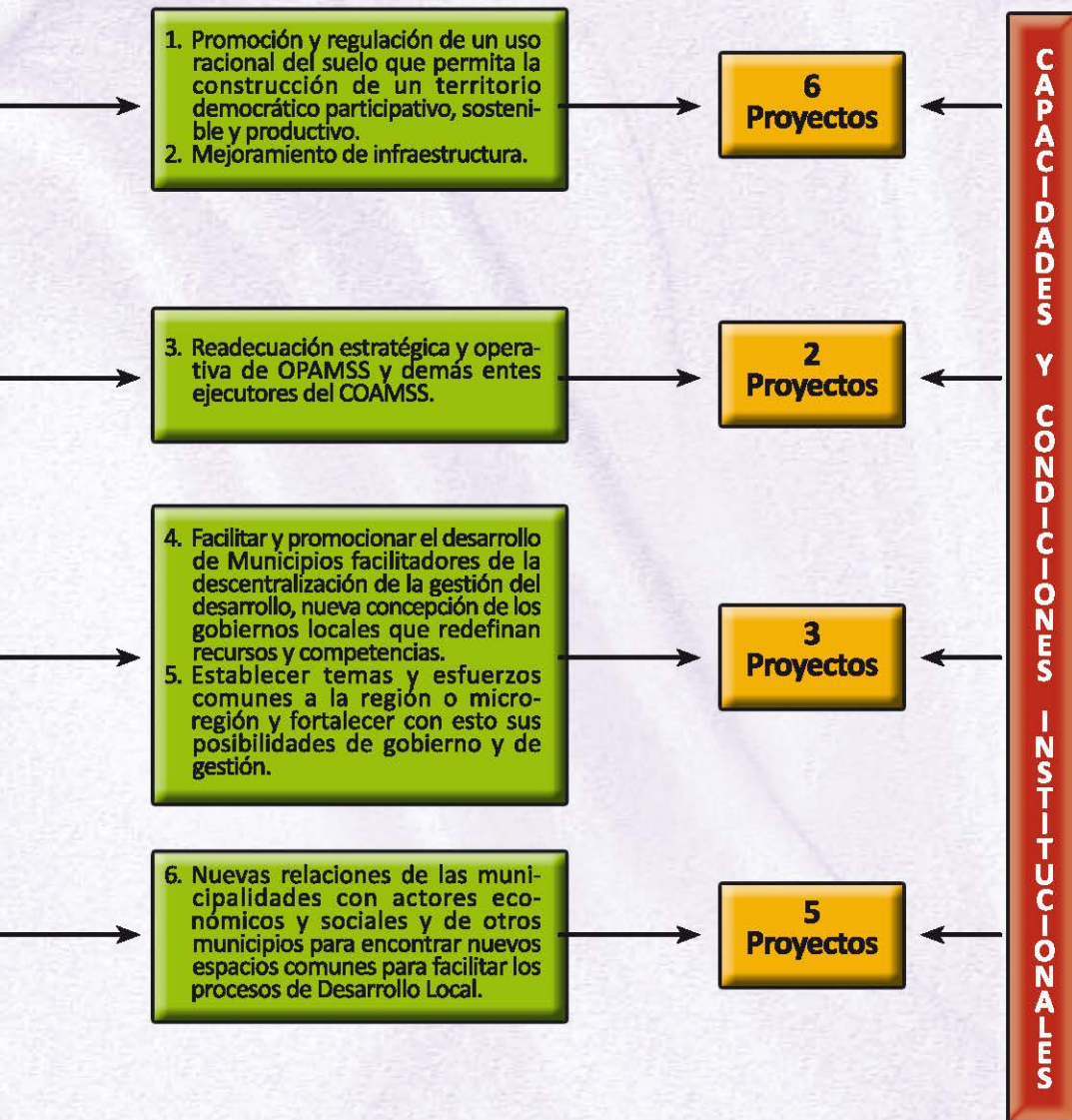


DIAGRAMA PLAN ESTRATÉGICO

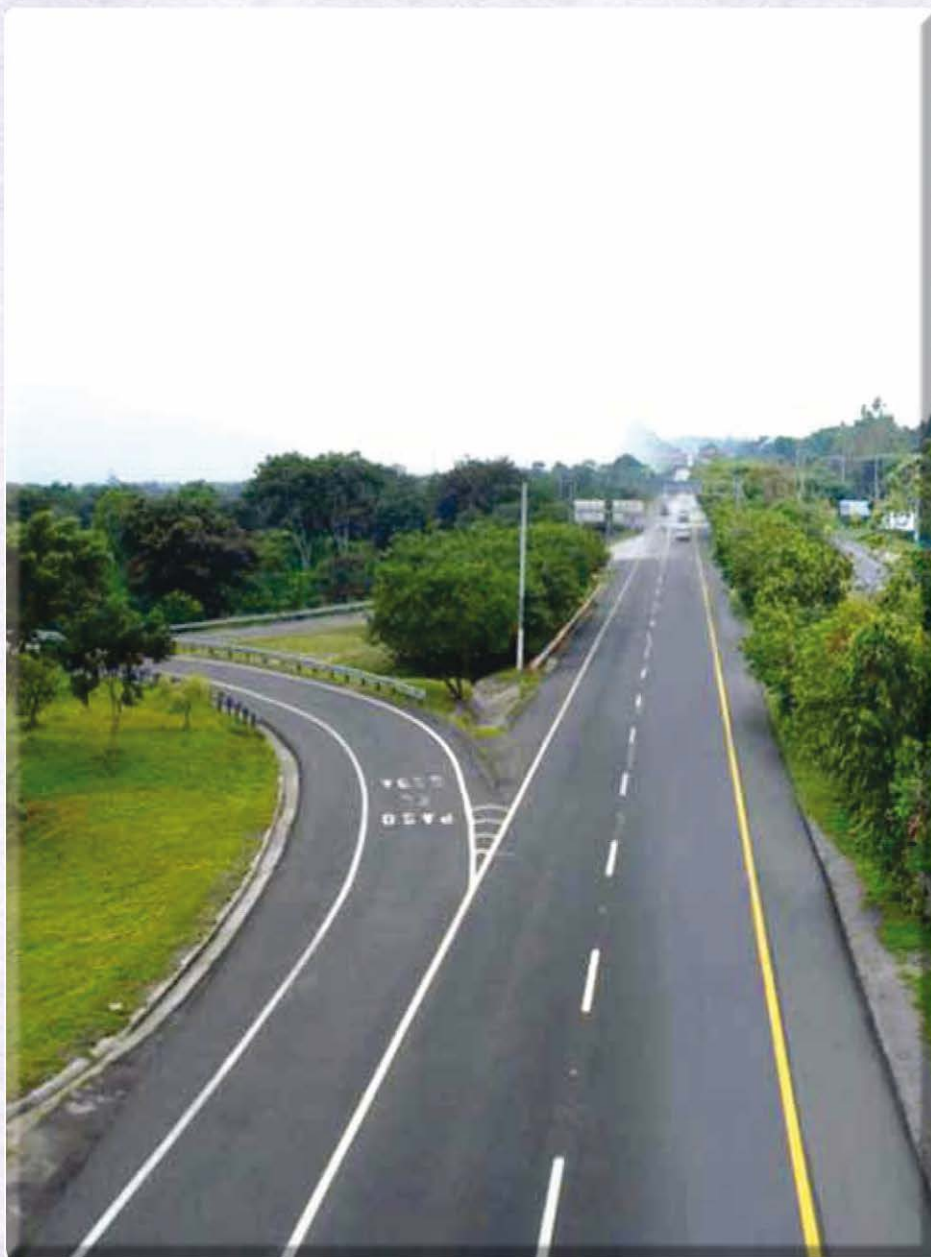


VALORES: Humanismo, Solidaridad, Equidad, Honestidad,

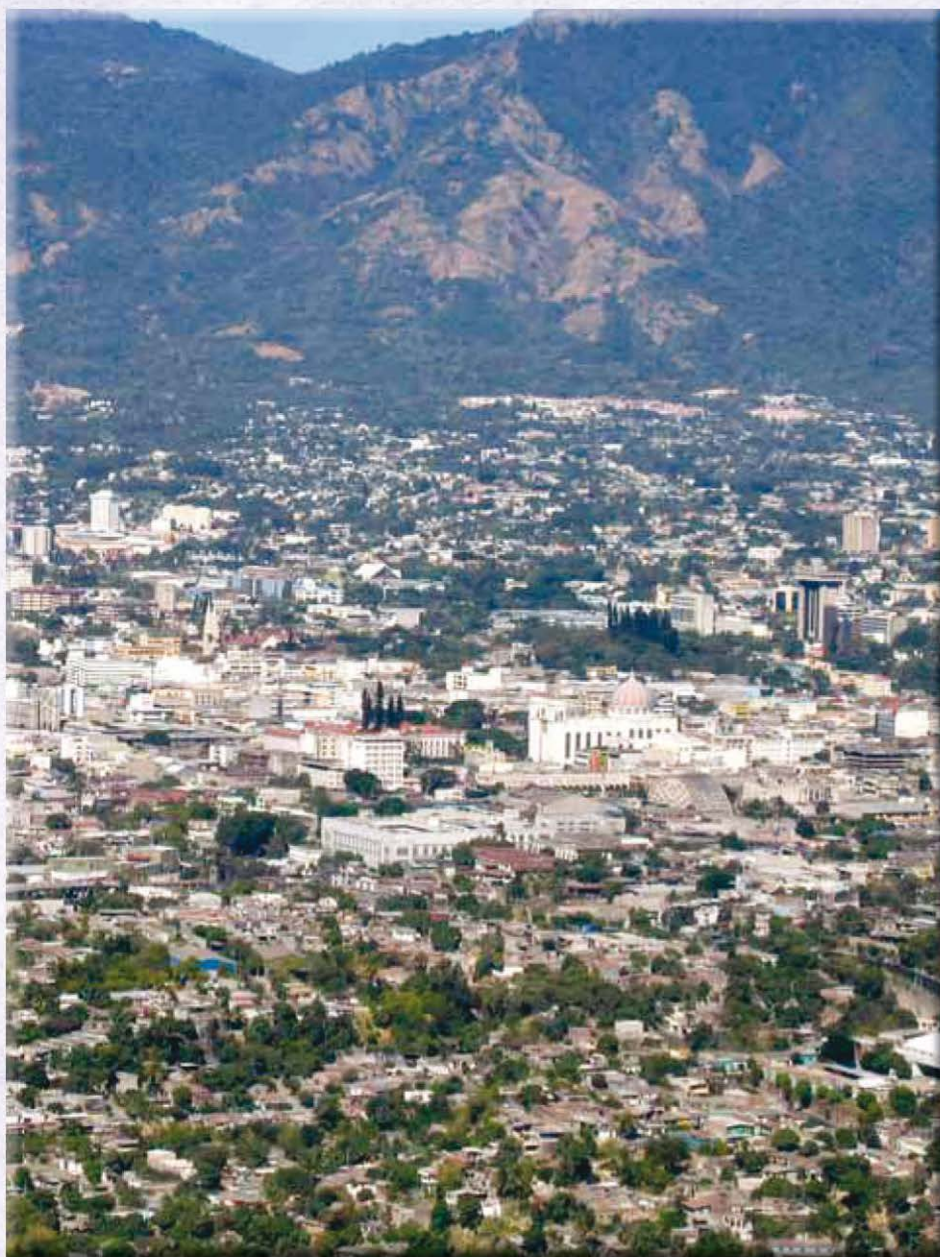
DEL COAMSS 2003–2013



Identidad Cultural Metropolitana, Concentración, Responsabilidad



Readecuaciones al Plan Estratégico COAMSS/OPAMSS 2008 y 2012



Readecuación Estratégica COAMSS/OPAMSS 2008



“La OPAMSS debe fortalecerse para el tanque de pensamiento del desarrollo del AMSS”.

Alcaldesa de San Salvador, Coordinadora de COAMSS. Septiembre 2008.

“Nos entusiasma pensar que puede haber una puerta que nos lleve a esa innovación que necesitamos”.

Funcionaria OPAMSS, Agosto 2008.

Introducción

El Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) y la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) son instituciones que nacen para responder a las dificultades y retos del AMSS en la crisis planteada por el terremoto de 1986 que afectó principalmente este territorio. El COAMSS para trabajar desde un rol político administrativo que conjugue la visión de cada municipio en particular, con la metropolitana en general, y la OPAMSS, creada por el COAMSS, como ente técnico para apoyar la planificación, control del desarrollo

y ordenamiento del AMSS y sus municipios.

En su institucionalidad el COAMSS es una asociación de municipios que reúne a los gobiernos de las catorce municipalidades que constituyen el corazón económico del país, con las competencias legales e institucionales de regular el desarrollo urbano del AMSS. La OPAMSS es el brazo técnico del COAMSS, y tiene como función principal el control del desarrollo urbano del AMSS, y se muestra en el diagnóstico con valiosas fortalezas técnicas en el control del desarrollo y ordenamiento territorial urbano del AMSS. Tiene en esta área una ventaja competitiva institucional

que debe ser valorada y potenciada. La OPAMSS rige principalmente su trabajo mediante reglamentaciones específicas del territorio y tiene ahora el reto de adecuarse más al Plan Estratégico del COAMSS.

Después de cerca de dos décadas de vida institucional del COAMSS y la OPAMSS, la realidad del AMSS y la dinámica de desarrollo exigen cambios institucionales en aquellas líneas iniciales, mismas que solo han sido modificadas con un Plan Estratégico que el COAMSS creó en el 2003 para un plazo de 10 años, y readecuó en el 2006, cuando un nuevo COAMSS se instala después de las elecciones municipales y legislativas de ese año. Sin embargo, la adecuación de este a la realidad y dinámica institucional de su brazo técnico que es la OPAMSS, quedó como tarea pendiente. Dado que esta adecuación se hace cinco años después de aquel primer diseño estratégico de COAMSS, y la realidad del AMSS muestra cambios que hay que considerar en esta proyección estratégica, ahora se realiza una readecuación estratégica COAMSS/OPAMSS 2008, que implica ajustes al Plan Estratégico COAMSS 2003–2013, aunque no su reformulación, así como a la estructura y funcionamiento organizacional de la

OPAMSS. Vale mencionar que la implementación de estos últimos en la OPAMSS requiere una serie de acciones previas en el marco de un proceso de transición, hasta llegar a construir las condiciones legales, financieras y humanas necesarias para establecer la nueva estructura organizacional.

En esta segunda mitad del año 2008, en la que el actual COAMSS arriba a su último año de gestión pública, decide emprender dos cambios institucionales importantes, uno, revisar y ajustar el Plan Estratégico 2003–2013 vigente del COAMSS, y dos iniciar un proceso de cambios en la OPAMSS que permita y facilite a esta su adecuación a la visión estratégica del COAMSS. El COAMSS considerando las condiciones de violencia creciente del país en general y del AMSS en particular, y la demanda ciudadana cotidiana a los gobiernos locales de trabajar en esta problemática, decide emprender una intervención metropolitana para prevenir la violencia y mejorar la seguridad ciudadana, y elevar el tema a condición de Política Prioritaria en el marco de su Plan Estratégico. Esta como cambio principal de su Plan.

En consecuencia, resulta importante y urgente hacer una readecuación

entre la proyección estratégica del COAMSS y la condición organizacional de la OPAMSS. Los ajustes al Plan Estratégico COAMSS 2003-2013 y las recomendaciones de readecuación para la estructura y funcionamiento organizacional de OPAMSS constituyen el contenido fundamental de este documento.

En la primera parte de este documento se presentan los antecedentes del Plan Estratégico de Largo Plazo vigente

en el COAMSS. En la segunda parte, se definen, en la primera sección, los ajustes introducidos al diseño del Plan Estratégico del COAMSS, y en segunda sección los cambios definidos para la estructura y funcionamiento de la OPAMSS, en el marco de la readecuación estratégica COAMSS/OPAMSS. En la sección tercera se presentan las recomendaciones para la fase de transición y establecimiento de la nueva estructura organizacional de la OPAMSS.



I. Antecedentes

• **Plan Estratégico COAMSS 2003-2013 y su adecuación 2006**

En el **Plan Estratégico 2003-2013** formulado en 2003, el diseño estratégico implicó un ejercicio de reflexión, diálogo y producción colectiva de ideas en el COAMSS, hasta concluir con un Plan Estratégico que tenía 4 áreas de trabajo y demás elementos esenciales de esta proyección tales como meta estratégica, visión, misión, valores, y un análisis de las condiciones y capacidades institucionales del COAMSS y la OPAMSS para ejecutarlo¹. También se constituyeron por

primera vez Comisiones de trabajo en el seno del COAMSS, lo que representó para este un avance en sus condiciones y capacidades institucionales de gestión política importante y atinado, tanto que estas permanecen trabajando y fortaleciéndose, 5 años después. En el 2006 el COAMSS conformado por los/as alcaldes/as electos/as ese año, realiza una revisión y ajuste a aquel Plan Estratégico, cuyo cambio más importante fue incluir una quinta área de trabajo del COAMSS, constituida por Medio Ambiente y Salud, indicar sus principales políticas y actividades, así como elaborar un primer diseño operativo del mismo².



¹ El diagrama que sintetiza el contenido del Plan Estratégico 2003-2013, puede verse en el Anexo I.

² El diagrama que sintetiza el contenido de los ajustes al Plan Estratégico COAMSS 2003-2013, en el 2006, puede verse en el Anexo 2.

- ***Adecuación Estratégica
Institucional COAMSS/OPAMSS
2008***

En este nuevo esfuerzo de adecuación de la visión estratégica del COAMSS, el proceso y método de planificación ha sido distinto, en tanto ahora se realiza esta junto a un proceso de readecuación del trabajo institucional COAMSS/OPAMSS, y se ha puesto énfasis en encontrar una forma de iniciar el proceso de cambios internos en la OPAMSS y su relación con el COAMSS, para que la organización y dinámica de funcionamiento institucional de la OPAMSS se aproxime cada vez más a la proyección estratégica del COAMSS.

Este proceso de definición y decisión de la readecuación estratégica COAMSS/OPAMSS, se ha iniciado con un diagnóstico del estado actual de la adecuación institucional y organizacional COAMSS/OPAMSS, en donde se identificaron fortalezas y brechas de la misma. Este se ha realizado a través de un proceso de consultas al COAMSS y a la OPAMSS, que concluyó encuestas una muestra aleatoria de más de 35% de los empleados de la OPAMSS, y entrevistas de profundidad con trece funcionarios del nivel de dirección, subdirecciones y jefaturas de las

diversas unidades de la OPAMSS, como producto de las cuales se elaboró un informe y análisis de la misma que produjo información y recomendaciones específicas tanto para el COAMSS como para la OPAMSS, además permitió formular algunas preguntas claves que guiaron luego la segunda parte del proceso, constituida por la consulta sobre los principales aspectos a ajustar, cambiar o readecuar en cada una de las dos instituciones, de forma que se allane el camino para alcanzar la óptima cooperación y sinergia entre ambas. Esta consulta se realizó a través de dos talleres con personal de la OPAMSS, en los que participaron 17 funcionarios de nivel técnico y jefaturas, que se realizaron con la técnica de Grupos Focales; y se completó con una ronda de entrevistas con cinco alcaldes y alcaldesas miembros del COAMSS, y un taller de trabajo con la Comisión de Gestión de Planes y Desarrollo Institucional, del COAMSS. Todo el proceso ha sido acompañado de cerca por ejecutivos de la OPAMSS, a través de reuniones para compartir y analizar los avances del mismo.

El proceso se ha concluido con un taller con el COAMSS en pleno y ejecutivos de la OPAMSS en el que estos cambios han sido validados formalmente.

Así, los ajustes y cambios que a continuación se indican para el COAMSS y la OPAMSS, son entonces productos de este proceso de diagnóstico, consultas y reflexión con los diversos actores principales de la vida institucional de la OPAMSS y el COAMSS.

En las áreas estratégicas:

- **B. Fortalecimiento y desarrollo institucional del COAMSS y entes ejecutores.**
- **C. Descentralización y modernización municipal.**
- **Un elemento de la D. Participación Ciudadana.**

Pasan a ser ejes transversales en el trabajo del COAMSS, designando a ambas áreas de impacto de todo su accionar.

• Las áreas estratégicas directas del COAMSS son:

- A. Gestión del territorio e infraestructura.**
- D. Facilitación del Desarrollo Económico, social local y metropolitano.**

E. Gestión Sostenible del Medio Ambiente y Salud.

Asimismo, en las Políticas que corresponden a las Áreas Estratégicas del COAMSS, se incluyen **nuevas políticas prioritarias:**

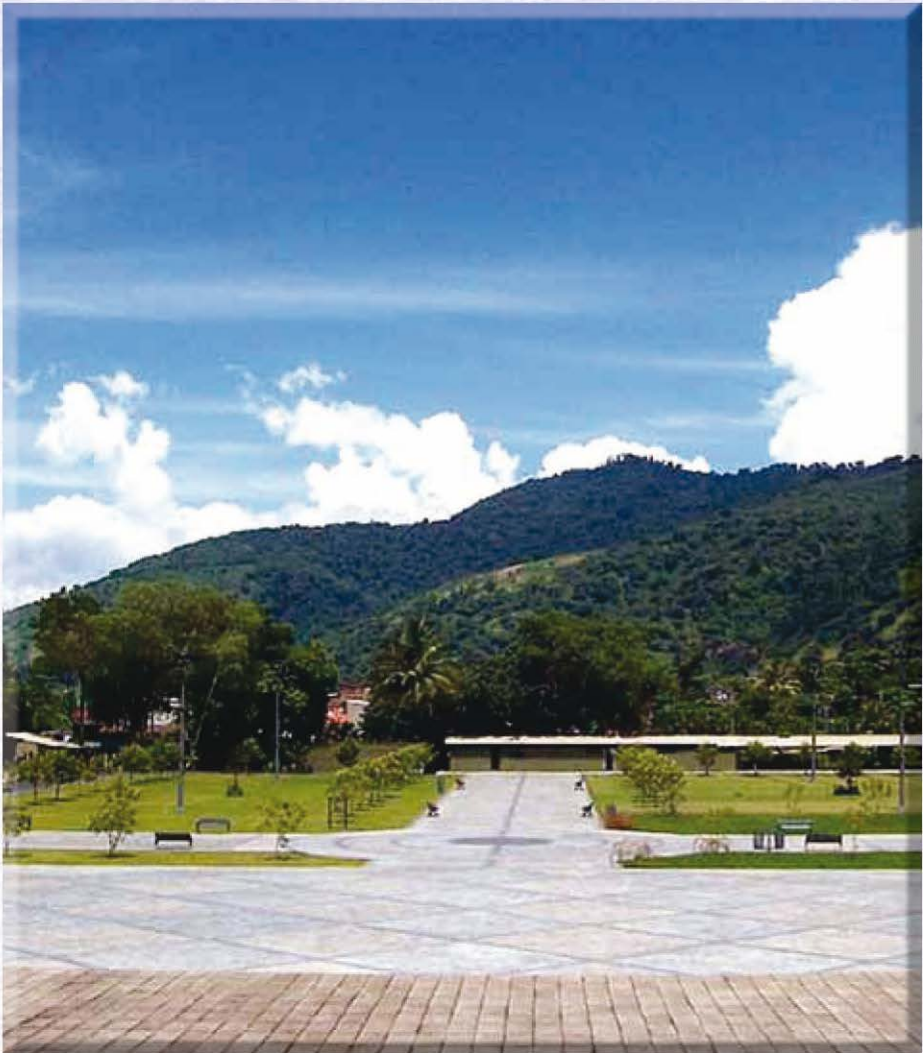
- **En el Área A, Gestión del territorio e infraestructura:** Gestión del territorio e infraestructura.
 - La Política 2 será: Conectividad y movilidad metropolitana.
- **En D: Facilitación del Desarrollo Económico y Social Local y Metropolitano:**
 - Política 4: Contribución a la prevención de violencia y seguridad ciudadana³.
 - Política 5: Construcción de ciudadanía democrática.
- **En E, Gestión Sostenible del Medio Ambiente y Salud se incluyen:**
 - Política 6: Manejo Integral de Desechos Sólidos.
 - Política 7: Gestión sostenible del ambiente y el riesgo, incluyendo:

³ Se apuntaron como proyectos específicos importantes en esta área: a) Estrategia de Prevención de la Violencia; b) Creación Polígono Industrial Metropolitano, que incluye escuelas taller, centro metropolitano de producción pirotécnico (OIT), taller mecánico metropolitano para camiones recolectores de miembros COAMSS.

- 7.1. Gestión del recurso hídrico.
- 7.2. Protección y evaluación ambiental.
- 7.3. Drenaje de aguas lluvias.

- Política 8: Gestión del Plan Metropolitano de Salud.

Así, la adecuación 2008 al Plan Estratégico, resulta sintetizada así:



**READECUACIÓN
ESTRATÉGICA
COAMSS-OPAMSS
2008-2013**

META ESTRATÉGICA:

**Construir un AMSS
Democrática,
económicamente
competitiva,
sostenible con
incidencia en el
desarrollo nacional
y con oportunidades
de desarrollo para
sus habitantes**

VISIÓN: Instancia unificada
que potencia y facilita el
desarrollo integral del AMSS
hacia un territorio que es
espacio para elevar la calidad
de vida de sus habitantes.

MISIÓN: Organismo colegiado
que formula, regula, coordina
y dirige las políticas y
programas que propicien el
desarrollo del territorio del
AMSS y sus habitantes.

ÁREAS ESTRATÉGICAS

**A - Gestión
del territorio e
infraestructura**

**B - Facilitación
del Desarrollo
Económico y Social
Local y Metropolitano**

**C - Medio Ambiente
y Salud**

**Fortalecimiento
y Desarrollo
Institucional**

**Descentralización
y Modernización
Municipal**

E J E S

VALORES: Humanismo, Solidaridad, Equidad, Honestidad

POLÍTICAS PRIORITARIAS

1. Producción y regulación de un uso racional del suelo que permita la construcción de un territorio democrático, participativo, sostenible y productivo;
 2. Mejoramiento de infraestructura y conectividad metropolitana.

3. Nuevas relaciones de las municipalidades con actores económicos y sociales y de otros municipios para encontrar nuevos espacios comunes para facilitar los procesos de Desarrollo Local
 4. Contribución a la Prevención de Violencia y Seguridad Ciudadana
 5. Construcción de ciudadanía

6. Manejo Integral de Desechos Sólidos
 7. Gestión de Riesgo;
 8. Plan Metropolitano de Salud (dengue);
 9. Recursos Hídricos;
 10. Protección y evaluación ambiental;
 11. Drenaje de aguas lluvias

CAPACIDADES Y CONDICIONES INSTITUCIONALES

Participación
Ciudadana

Equidad de
Género

Protección
Integral a la Niñez
y Adolescencia

T R A N S V E R S A L E S

Identidad Cultural Metropolitana, Concentración, Responsabilidad

ÁREAS ESTRATÉGICAS	POLÍTICAS PRIORITARIAS	
A. Gestión del Territorio e Infraestructura	1. Promoción y regulación del uso racional del suelo	El ejercicio de la función reguladora del territorio desde un enfoque sostenible y coherente con la meta estratégica, visión y valores de este Plan, implica el desarrollo de actividades de investigación y planificación de temas específicos, así un trabajo de coordinación con otras instrucciones competentes en el tema.
	2. Mejoramiento de la conectividad y movilidad metropolitana	Se refiere al mejoramiento de la infraestructura y regulaciones para facilitar la conectividad y movilidad en el AMSS, entendida esta última como un derecho ciudadano, y la conectividad como una condición necesaria para el desarrollo.
B. Facilitación del Desarrollo Económico y Social Local y Metropolitano	3. Nuevas relaciones de las municipalidades con actores económicos y sociales para facilitar procesos de DL	Se refiere a acciones de investigación, planificación e intervención del desarrollo con una visión metropolitana integradora del país.
	4. Contribución a la prevención de violencia y seguridad ciudadana	Véase marco conceptual adoptado en la Política de Prevención de Violencia del AMSS.

ÁREAS ESTRATÉGICAS	POLÍTICAS PRIORITARIAS	
	5. Construcción de ciudadanía democrática	Se refiere a acciones e intervenciones del COAMSS y sus municipalidades miembros, a través de los instrumentos institucionales como gobiernos locales y como consorcio metropolitano, orientadas a fortalecer las capacidades de derechos ciudadanos y construir sociedades democráticas.
C. Gestión sostenible del medio ambiente y salud	6. Manejo integral de desechos sólidos	Intervenciones directas e indirectas (investigación, propuestas de leyes, estrategias) en el manejo integral de desechos sólidos en el AMSS, en coordinación con las instituciones nacionales componentes.
	7. Gestión sustentable del medio ambiente y el riesgo 7.1. Gestión del recurso hídrico 7.2. Protección y evaluación ambiental 7.3. Drenaje de aguas lluvias	Por definir en el seno de los equipos técnicos OPAMSS.
	8. Gestión del Plan Metropolitano de Salud	Por definir en el seno de los equipos técnicos OPAMSS.

Estos cambios implican el compromiso de COAMSS/OPAMSS de trabajar en la creación de marcos regulatorios metropolitanos comunes, con la debida fundamentación técnica, de modo que la implementación de esta visión estratégica y sus políticas resulte viable y resultados en beneficio de todos los municipios del AMSS.

CONSEJO DE ALCALDES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR (COAMSS) GESTIÓN 2009-2012

Dr. Norman Noel Quijano González,
Alcalde del Municipio de San Salvador
(Coordinador General del COAMSS)

Dr. Jaime Recinos Crespín,
Alcalde del Municipio de Cuscatancingo
(Secretario del COAMSS)

Dr. Mario Ernesto González Larios,
Alcalde del Municipio de San Martín
(Secretario Suplente del COAMSS)

Ing. Roger Blandino Nerio,
Alcalde del Municipio de Mejicanos
(Secretario Suplente del COAMSS)

Licda. Milagro Navas,
Alcaldesa del Municipio de Antiguo Cuscatlán

Dra. Luz Estrella Rodríguez de Zúñiga,
Alcaldesa del Municipio de Apopa

Licda. Blanca Flor Bonilla Bonilla,
Alcaldesa del Municipio de Ayutuxtepeque

Lic. Tomás Minero Domínguez,
Alcalde del Municipio de Ciudad Delgado

Dra. Alba Elizabeth Márquez,
Alcaldesa del Municipio de Ilopango

Dra. Wanda del Carmen Calderón Vásquez,
Alcaldesa del Municipio de Nejapa

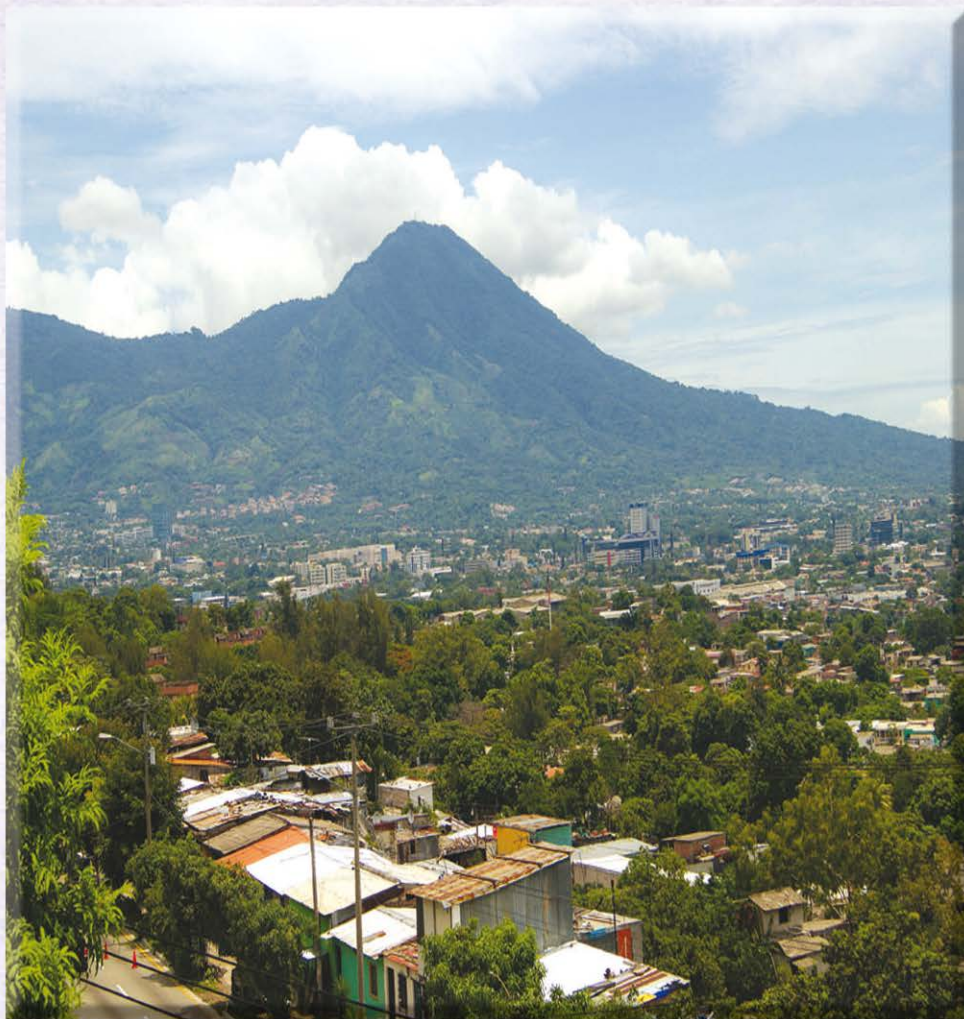
Dr. Fidel Ernesto Fuentes Calderón,
Alcalde del Municipio de San Marcos

Lic. Oscar Samuel Ortiz Ascencio,
Alcalde del Municipio de Santa Tecla

Sr. Carlos Alberto García Ruiz,
Alcalde del Municipio de Soyapango

Dr. José Camilo Rodríguez,
Alcalde del Municipio de Tonacatepeque

Modificación y Ampliación al Plan Estratégico COAMSS/OPAMSS al 2015



II. ACTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL COAMSS/OPAMSS 2012

El Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) y su Secretaría Ejecutiva la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) a partir de 2011 han venido realizando un proceso de planificación orientada a resultados, lo cual lleva a revisión del Plan Estratégico y las Políticas Metropolitanas para incorporar la Gestión Institucional como un Área Estratégica en el Plan Estratégico COAMSS 2003-2013.

Por otra parte, la Ley de Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador, confirma la visión del COAMSS de ser una *“instancia unificada que potencia y facilita el desarrollo integral del Área Metropolitana hacia un territorio que es espacio para elevar la calidad de vida de sus habitantes”*.

Estos retos confirman la necesidad de fortalecer las capacidades de la OPAMSS como brazo técnico del COAMSS, para conseguir la Meta Estratégica de “Construir un AMSS democrática, económicamente

competitiva, sostenible con incidencia en el desarrollo nacional y con oportunidades de desarrollo para sus habitantes”, por lo que es necesario readecuar la estructura organizativa, reforzar los conocimientos del equipo técnico, ampliar la infraestructura y buscar nuevas alternativas para generar mayores ingresos que redunden en beneficio de la población del Área Metropolitana; todas estas acciones sustentan la propuesta que la Gestión Institucional sea un Área Estratégica en el Plan Estratégico COAMSS 2003-2013.

■ Ajustes al Plan Estratégico

Los ajustes realizados al Plan Estratégico se han realizado en los ejes estratégicos y el período de vigencia:

En los Ejes Estratégicos:

Las áreas estratégicas vigentes se identifican como “Ejes Estratégicos”:

- a) Gestión del Territorio e Infraestructura, como “Gestión Territorial”;
- b) Facilitación del Desarrollo Económico y Social, Local y Metropolitano, como “Facilitación del Desarrollo Social y Económico;
- c) Medio Ambiente y Salud, como “Gestión Ambiental”

d) El eje transversal Fortalecimiento y Desarrollo Institucional, se convierta en un Eje Estratégico que se identifique en el literal d) como “Gestión Institucional”.

Vigencia del Plan:

En cuanto al período del Plan Estratégico vigente está para diez años (2003-2013), después de un

análisis se ha considerado ampliar ese plazo al año dos mil quince (2003-2015);

Estas modificaciones fueron aprobadas en el seno del Consejo de Alcaldes, el 26 de enero de 2012, tal y como consta en Acta Número Dos.

La adecuación del Plan Estratégico se sintetiza así:





ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

ACTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA COAMSS-OPAMSS 2011-2015

META ESTRATÉGICA:

Construir un AMSS
Democrática,
económicamente
competitiva,
sostenible, con
incidencia en el
desarrollo nacional
y con oportunidades
de desarrollo para
sus habitantes

VISIÓN: Instancia unificada
que potencia y facilita el
desarrollo integral del AMSS
hacia un territorio que es
espacio para elevar la calidad
de vida de sus habitantes.

MISIÓN: Organismo colegiado
que formula, regula, coordina
y dirige las políticas y
programas que propicien el
desarrollo del territorio del
AMSS y sus habitantes.

EJES ESTRATÉGICOS

A - Gestión
Territorial

B - Desarrollo Social
y
Económico

C - Gestión Ambiental

D - Gestión Institucional

Participación
Ciudadana

Equidad de
Género

E J E S

VALORES: Humanismo, Solidaridad, Equidad, Honestidad

COAMSS/OPAMSS AL 2015

LÍNEAS PRIORITARIAS

1. Cambio del Modelo del Desarrollo Territorial
2. Mejoramiento del Sistema de Movilidad
3. Recuperación, Revitalización y Creación de Espacios Públicos Metropolitanos y Municipales
4. Equipamiento e Infraestructura
5. Generación e Implementación de Instrumentos de Gestión de Suelo

SOCIAL

6. Generación de Estrategias para la Convivencia y Cohesión Social
7. Plan Metropolitano de Salud (dengue)
8. Atención Primaria en Salud

ECONOMICO

9. Generación de iniciativas para fomentar la Seguridad Alimentaria
10. Creación de Estrategias e instrumentos de Desarrollo Económico

11. Actualización del Plan maestro para el Manejo Integral de Resíduos Sólidos
12. Reducción del Riesgo Ambiental
13. Manejo Integral de Cuencas y Drenaje de Aguas Lluvias
14. Protección y Recuperación de Ecosistemas

15. Fortalecimiento y Desarrollo Institucional Metropolitano
16. Gestión del Conocimiento
17. Construcción de Identidad Metropolitana

CAPACIDADES Y CONDICIONES INSTITUCIONALES

Protección Integral a la Niñez, Adolescencia, Adulto Mayor y personas con Capacidades Especiales

Gobernabilidad y Gobernanza

TRANSVERSALES

Identidad Cultural Metropolitana, Concentración, Responsabilidad

I. Principales Retos

En el marco de las Políticas Metropolitanas se tiene como principales retos la articulación y ejecución de acciones encaminadas a materializar estas políticas.

AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (2015)
A. Gestión Territorial	Implementadas y creadas políticas e instrumentos innovadores de gestión territorial.
B. Desarrollo Social y Económico	Promovida la cohesión social a través del fomento de oportunidades de Desarrollo Económico y Social en condiciones de igualdad para la población del AMSS.
C. Gestión Ambiental	Contribuir a la reducción del riesgo físico y social de la población del AMSS mediante la creación de instrumentos de actuación territorial.
D. Gestión Institucional	Fortalecidas las capacidades administrativas, técnicas y de gestión institucional del COAMSS y de la OPAMSS, como entes rectores del desarrollo territorial del AMSS.

CONSEJO DE ALCALDES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR COAMSS (2009-2012)

Licda. Milagro Navas
Alcaldesa del Municipio de Antiguo Cuscatlán

Dra. Luz Estrella Rodríguez de Zúñiga
Alcaldesa del Municipio de Apopa

Licda. Blanca Flor Bonilla Bonilla
Alcaldesa del Municipio de Ayutuxtepeque

Dr. Jaime Recinos Crespín
Alcalde del Municipio de Cuscatancingo

Lic. Tomás Minero Domínguez
Alcalde del Municipio de Ciudad Delgado

Dra. Alba Elizabeth Márquez
Alcaldesa del Municipio de Ilopango

Ing. Roger Blandino Nerio
Alcalde del Municipio de Mejicanos

Dra. Wanda del Carmen Calderón Vásquez
Alcaldesa del Municipio de Nejapa

Dr. Fidel Ernesto Fuentes Calderón
Alcalde del Municipio de San Marcos

Dr. Mario Ernesto González Larios
Alcalde del Municipio de San Martín

Dr. Norman Noel Quijano González
Alcalde del Municipio de San Salvador

Lic. Oscar Samuel Ortiz Ascencio
Alcalde del Municipio de Santa Tecla

Sr. Carlos Alberto García Ruiz
Alcalde del Municipio de Soyapango

Dr. José Camilo Rodríguez
Alcalde del Municipio de Tonacatepeque

Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, OPAMSS (2012)

Directora Ejecutiva, Margarita Minero
Subdirector de Planificación e Investigación, Yonny Marroquín
Subdirectora de Control del Desarrollo Urbano, Celina Cruz
Jefa de Unidad de Planificación, Urbana Karla Miranda
Jefe de Unidad Ambiental, César Ellas
Jefa Unidad de Gestión de Proyectos, María Virginia Gutiérrez

